

学校编码: 10384

学号: 17620081151409

分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国企业跨国并购文化整合关键因素的
实证研究

The Empirical Study on the Key Factors Affecting Cultural
Integration in Transnational M&As of Chinese Enterprises

张 丽 明

指导教师姓名: 唐炎钊 教 授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2011 年 04 月

论文答辩时间: 2011 年 05 月

学位授予日期: 2011 年 06 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011 年 04 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

跨国并购已成为企业走向国际化的主要方式之一。近几年来，随着经济的全球化以及中国经济的高速发展，中国企业的跨国并购活动也日益增多。然而由于文化的因素使得并购失败率居高不下。并购后的文化整合更是成为并购成败的关键。但是哪些是影响并购整合成功的关键因素？这些因素又是如何影响并购整合的呢？对于并购整合应该采取哪些更有效的措施？本文将研究对象聚焦于具有并购经验的企业，探索影响跨国并购文化整合的因素结构模型，以期为中国企业认清影响其跨国并购活动的原因提供理论支持。

首先，本文在前人的研究基础上，对企业文化、商业文化和民族文化等相关概念和理论进行了梳理，并结合中国企业跨国并购的特殊性，提出了相关假设与研究框架。然后，通过二手资料法、内容分析法和专家讨论法编制了本研究的调研问卷，并以问卷调查为主要途径获取实证研究数据。本研究主要采用 SPSS 13.0 和 Amos 17.0 统计软件，运用项目分析、因素分析、结构方程模型分析等方法对数据进行检验和分析。在数据分析的基础上，对本文提出的理论模型进行检验，得到企业文化因素、商业文化因素和民族文化因素是通过外部促进因素来对文化整合效果产生作用。

最后，本文研究还发现三重文化因素中，民族文化因素对整合的影响是最大的，其次是企业文化因素，影响最小的是商业文化因素。本文还对实证研究的结果进行了理论解释：三重文化因素是影响文化整合的潜在因素，直接的效果产生依赖于企业的具体行为。本文还提出了一些提高并购整合成功率的建议，如为并购确定领导者、对利益相关者进行公关、并购前进行整合规划、并购后进行跨文化培训等。

关键词：跨国并购；文化整合；结构方程

ABSTRACT

Transnational merger & acquisitions (M&As) have become the main way to go international. In recent years, as economic globalization and China's rapid economic development, cross-border M&As of Chinese enterprises have also increased. However, cultural factors make the high failure rate of M&As. Cultural Integration after M & As has become the key to success. But which are the critical factors? How do these factors affect the integration? What are more effective measures should we take? In order to provide theoretical support for Chinese enterprises to find out the factors affecting cross-cultural integration, this article focuses on the research subjects who are experiencing or have experienced M&As and explores the factor model.

This article is designed to explore the key factors and their mechanism of effect on cultural integration effect. Firstly, based on the previous study of this field and specific characteristics of M&As of Chinese enterprises, I put forward the hypotheses and the research framework. Secondly, through secondary data analysis, content analysis and expert discussion, I work out the survey questionnaire and gather the data mainly through network questionnaires. In order to ensure the reliability and validity of the questionnaire, I analyze the data by item analysis and factor analysis. Thirdly, I use structural equation modeling to test the theoretical model, which shows that cultural factors produce an effect on the effect of cultural integration by external stimulus.

From this study, I find that among triple cultural factors, national culture affects integration effect the most, and business culture affects integration the least. The possible reason is that triple cultural factors are potential; the direct effect depends on the specific behavior of enterprises. Finally, this paper also proposes some suggestions, such as appointing a leader, public relations of stakeholders, integration planning and cross-cultural training, etc.

Key words: Transnational M&As; Cultural Integration; SEM

目录

第一章 导论	1
第一节 课题来源与研究背景.....	1
第二节 研究意义.....	5
第三节 相关概念的界定.....	6
第四节 研究主要内容及结构安排.....	11
第五节 本研究的理论和方法的创新.....	13
第二章 文献综述	15
第一节 跨国并购文化整合中的企业文化研究评述.....	15
第二节 跨国并购文化整合中的商业文化研究述评.....	23
第三节 跨国并购文化整合中的民族文化研究评述.....	25
第四节 文化整合的外部促进因素研究评述.....	28
第五节 文化因素对外部促进因素的影响研究.....	32
第三章 研究模型与假设	34
第一节 理论模型构建.....	34
第二节 研究方法.....	35
第三节 研究假设.....	36
第四章 问卷编制及探索性分析	41
第一节 影响因素问卷的编制.....	41
第二节 预研究.....	44
第五章 实证研究	59
第一节 数据收集.....	59
第二节 数据基本情况.....	59
第三节 影响因素的验证性因子分析.....	61
第四节 文化整合影响因素结构方程模型分析.....	65
第六章 研究结论与建议	72
第一节 研究结果的讨论.....	72
第二节 政策建议.....	74
第三节 研究的局限与展望.....	75
参考文献	76
附录一.....	81
附录二.....	85
附录三.....	89

致谢.....	93
---------	----

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

CONTENTS

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Source and Background of the Research	1
1.2 Meaning	5
1.3 Defining the Related Concepts	6
1.4 Research Content and Structure	11
1.5 Research Innovations	13
Chapter 2 Literature Review	15
2.1 Research in Corporate Culture	15
2.2 Research in Business Culture	23
2.3 Research in National Culture	25
2.4 Research in Factors of External Promotion.....	28
2.5 Research in Effects of Cultural Factors on external Promotion	32
Chapter 3 Research Model and Hypotheses	34
3.1 Conceptual Model.....	34
3.2 Research Methodology	35
3.3 Hypotheses	36
Chapter 4 Development of the Questionnaire and Exploratory Factor	
Analysis	41
4.1 Development of the Questionnaire of Influencing Factors	41
4.2 Pre-test.....	44
Chapter 5 Empirical Research	59
5.1 Data Collection	59
5.2 Basic Analysis.....	59
5.3 Confirmatory factor analysis.....	61
5.4 SEM	65
Chapter 6 Conclutions and Advices	72
6.1 Conclutions.....	72
6.2 Advices.....	74
6.3 Limits and Future Research	75
References	76
Appendix 1.....	81
Appendix 2.....	85

Appendix 3.....	89
------------------------	-----------

Acknowledgement.....	93
-----------------------------	-----------

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导论

第一节 课题来源与研究背景

一、课题来源

本学位论文选题是在参与导师承担的国家自然科学基金项目——“中国企业跨国并购文化整合研究：理论模型与实证分析”的基础上，针对中国企业跨国并购文化整合的关键影响因素进行选题的。

二、研究背景

（一）现实困惑

一般来说，并购是企业获得自身发展所需资源、增强实力、实现规模经济的重要途径，而跨国并购还可使企业绕过贸易壁垒和技术壁垒，将市场扩大到全球。

自19世纪末至20世纪90年代的100多年时间里，全球范围内已经发生了四次大的并购浪潮，规模一次比一次巨大，但是主要集中在一国内部。自20世纪90年代，全球开始了第五次并购浪潮，席卷全球，更多的是跨国界的企业之间的兼并重组，即跨国并购，跨国公司成为了并购的主体。此次并购潮规模之大，涉及行业之广，影响程度之深，是前几次并购浪潮所不能比拟的。

中国企业的并购活动起步较晚，直至1984年才发生了第一起并购事件，但其发展速度远快于西方发达国家。尤其是近几年，中国企业在寻求资源、扩大市场、获取技术等动机的驱使下，迈出了海外并购的步伐，令世界瞩目。2005年5月联想以17.5亿美元收购IBM PC业务，从此成为全球PC三大巨头之一；2005年6月明基通过收购西门子手机业务成为全球四大手机制造商之一；2010年3月28日吉利从福特手上接过瑞典豪华汽车品牌沃尔沃，获得沃尔沃汽车100%的股权以及相关资产（包括知识产权），代价是18亿美元；等等。表1-1是中国企业近10年典型的跨国并购案例。

表1-1中国企业近10年的典型并购案例

单位：亿美元

时间	案例	并购目的	金额	被并购方国家
2010 年	吉利并购沃尔沃汽车	技术、市场、品牌	18	瑞典
2009 年	兖州煤业并购菲利克斯公司	资源	25.64	澳大利亚
2009 年	中石化并购阿达克斯石油公司	资源	88	加拿大
2009 年	中国五矿并购 OZ Minerals	资源	13.86	澳大利亚
2008 年	中国石油并购 Tanganyika Oil	资源	18.13	加拿大
2008 年	中海油田并购 Awilco Offshore ASA	资源	37.77	挪威
2008 年	中新电力收购新加坡电力公司	资源	35	新加坡
2007 年	宏基股份有限公司并购捷威公司	技术、生产线	7.55	美国
2007 年	国家开发银行并购巴克莱集团	金融服务	29.8	英国
2007 年	中国投资并购百仕通集团	金融服务	30	美国
2006 年	中国石油并购 OAO Udmurtneft	能源资源	35	俄罗斯
2005 年	钱江集团并购 Benelli SpA	汽车技术	7.3	意大利
2005 年	CNPC 并购哈萨克斯坦石油公司	能源资源	39.32	加拿大
2005 年	南京汽车并购 MG 罗孚汽车集团	汽车技术	8.7	英国
2005 年	明基并购西门子手机	技术、市场	-2.5	德国
2004 年	联想并购 IBM PC 事业部	品牌、技术、市场	17.5	美国
2004 年	上海汽车并购韩国双龙	汽车技术	5	韩国
2004 年	TCL 并购汤姆逊 TTE	技术、品牌	3.15	法国
2003 年	京东方并购韩国现代 TFT-LCD	技术	3.8	韩国
2002 年	TCL 并购施耐德	技术、市场	0.082	德国

资料来源：作者整理

然而，并购却出现了不尽人意的结果，呈现较高的失败率。并购的7/7定律指出，在所发生的并购活动中，有70%的并购活动是失败的，其中70%是文化整合失败导致的。并购之所以会有如此高的失败率，最主要的原因并不在于并购活动本身，而在于并购后的整合。Wasserstein(1998)也明确指出，并购成功与否不是仅仅依靠被并购企业创造价值的能力，而更大程度上依靠并购后的整合。波士顿咨询公司发现，在并购前只有20%的公司考虑了并购后如何将公司整合到一起。有研究表明，80%的并购失败是由于没有完整的整合计划。更进一步地，Waston Wyatt咨询公司的一项全球调查表明：人才保持、沟通和文化融合是影响整合计划的三个关键因素。企业文化是企业发展的内在动力，能从价值观、经营理念和行为准则上潜移默化地影响企业的经营业绩，因此，并购要获得成功还必须整合好双方的企业文化。

（二）理论反思

对于跨国并购的研究可谓“汗牛充栋”，早期学者对并购研究主要集中在并购的财务绩效变化、战略匹配和组织匹配对并购绩效的影响。20 世纪 90 年代跨国并购的兴起，使得跨文化管理和并购文化整合成为学者们研究的焦点。关于跨文化管理和文化整合的研究已经产生了很多有益的成果，也为本研究提供了广泛的理论基础和有意义的借鉴。前人对并购文化的研究主要集中在企业文化整合模式及影响因素研究、文化整合过程研究、双重文化差异下的整合研究。

但是，这些研究中大多停留在国内并购的企业文化整合，对民族文化整合的研究较少。而国内学者对文化整合的研究大多也参考国外研究，而非针对中国企业面临的特殊问题提出整合策略，这些研究成果的参考价值值得商榷。而且，这些研究对跨国并购民族文化方面的探讨只是分析不同的文化差异，而并未提出应对策略，而且对并购影响因素的研究也只是零星的描述，未能形成整体分析框架。

前人的研究存在一些有待补充和完善的地方。首先，目前对文化整合影响因素的研究大多集中在企业文化层面，而且影响文化整合的因素有哪些，学者们还没有达成一致的意見和看法。其次，在商业文化、民族文化层面，又有哪些因素影响企业跨国并购的文化整合，国内外学者的研究较少，有待进一步探讨。第三，中国企业跨文化整合面临一些特殊问题。只有明确特殊性才能提供针对性的整合策略。这些都是本文要解决的问题，现有理论成果并不能为中国企业的跨国并购文化整合提供充分的指导，有待于深入研究。

三、中国企业跨国并购的特殊性

跨国并购是全球资源进行有效配置的手段之一，也是我国企业实施“走出去”战略的重要方式。然而，实践方面，中国企业的跨国并购往往忽视并购后的整合，并购企业常常认为它只是“走形式”，而没有足够重视。中国企业自身经济实力和管埋能力不足以消化被并购企业，又要面对企业文化、商业文化和民族文化的三重差异。这些使得中国企业的跨文化整合如履薄冰，并呈现出自身的特点。

（1）海外被并购企业对中国企业的文化认同度低

研究者普遍认为，跨国并购中，被并购方对自身文化的认同和对并购方文化的接受程度是影响文化整合模式选择的重要因素。中国市场经济起步较晚，作为并购方的中国企业文化建设也处于初级阶段，还未能形成强势文化，员工对企业

的认同度不高。而在跨国并购中，被并购方大多是西方发达国家的企业，在完善的市场经济体制下发展，历史较长，形成了较为成熟的企业文化，员工对自身文化的认同度较高。当并购发生时，西方企业不愿屈服于中国的“新秀”。而且在较长一段时期内，西方人眼中的中国是国家计划主导的，他们不承认中国的市场经济地位。而且中国企业低质量、低价格、低效率的“三低”形象在西方企业中形成了思维定式。基于以上种种原因，西方被并购方企业对自身文化认同度较高，而对中国企业的认同度普遍很低。

（2）缺乏跨国文化管理方面的人才，知识储备不够

经济全球化要求企业的跨国经营必须具备全球化思维和能够懂得国际规则的人才和知识储备。跨国并购中企业要面对与本国不同的法律、政治和文化，若这些方面的知识储备不足就很可能造成文化冲突，加大整合难度。

中国市场经济体制不健全，企业的发展历史较短，拥有跨国经营经验的企业更少，跨文化管理的知识和人才储备缺乏。中国企业的跨国并购由于缺乏有经验的管理人才造成诸多文化整合问题，比如对东道国文化不了解、对文化整合流程不清楚、语言障碍等等。

（3）巨大的文化差异加大了文化整合的难度

跨国并购与国内并购相比不仅要面临微观层面的企业文化差异，更多的还要考虑宏观层面的民族文化和商业文化差异。Hofstede 提出了文化的五维度来比较民族文化的差异，这五个维度分别是：权力距离、个人主义、不确定性规避、男性主义和长期导向。中国企业权力距离大，倾向集权，注重集体主义，风险厌恶，不确定性规避较高，注重生活质量，倾向于长期决策。而西方企业与此相对。商业文化方面，中国商业文化属关系取向、泛家族式的网络取向，特点是“情、理、法”；西方商业文化的特点是“法、理、情”、功利主义以及契约精神。

跨国并购中面临的三重文化差异常常导致双方的冲突，从而加大文化整合的难度。而且中国企业高层管理者把自己定位为民族文化的精英代表，以胜利者的姿态自居，在跨国并购中往往采取“吸纳式”的整合模式，希望把自身的文化强加给被并购方，从而造成并购双方更大的文化冲突。

（4）中国企业经济实力有限，国际化经验不足，并购整合能力低

中国企业跨国并购的对象虽然是西方发达国家的企业，具有成熟的商业模

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库